

# Role models, mentoring y redes de mujeres profesionales: educar en valores feministas para fomentar liderazgos éticos<sup>1</sup>

*Role models, mentoring and professional women's networks: educating in feminist values in order to promote ethical leaderships*

**Maria Medina-Vicent**

Universitat Jaume I

[medinam@uji.es](mailto:medinam@uji.es)

## Resumen

A partir de anteriores investigaciones sobre la presencia de mujeres en cargos de dirección empresarial, se han detectado dos rasgos de gran interés para los Estudios de Género y la Educación. En primer lugar, la escasa presencia de mujeres en posiciones de liderazgo supone una carencia de role models donde otras profesionales puedan verse reflejadas, careciendo de modelos de liderazgo de los que aprender. En segundo lugar, la alta competitividad y soledad de estas líderes fomentan su resistencia a crear redes de apoyo. Así pues, nuestro principal objetivo se centra en reflexionar en torno a la necesidad de promover el mentoring entre las mujeres profesionales como herramienta educativa para abrir la alta dirección empresarial a la igualdad de género. Por último, se pondrá de relieve que las redes de contactos entre mujeres resultan vitales para alcanzar dicha igualdad, eso sí, en clave feminista.

---

<sup>1</sup> "Esta investigación se inscribe dentro del Proyecto de investigación I+D+I financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España (referencia: FI2013-47136-C2-2-P)"

## Abstract

From previous research about the women's presence in top management positions, we have detected two traits of great interest for Gender Studies and Education. Firstly, the lack of women in leadership positions is at the same time, a lack of role models where other professionals can be reflected, there is a lack of leadership models from which professional women can learn. Secondly, the high competitiveness and isolation of these women leaders promote their resistance to create support networks. So our main focus is to reflect on the need to promote mentoring among women as an educational tool to open the senior managerial gender equality. Finally, it will be emphasized that women networking are vital to achieving gender equality in business from a feminist perspective.

**Palabras clave / Keywords:** role model, mentoring, women's leadership, feminism, sorority, ethics of solidarity / role model, mentoring, liderazgo de mujeres, feminismo, sororidad, ética de la solidaridad.

---

## Introducción

El fenómeno que vamos a tratar es al mismo tiempo consecuencia y causa de las estructuras patriarcales que vertebran nuestra sociedad, y que asocian el ámbito público a los hombres, al tiempo que el privado con las mujeres. La escasa presencia de mujeres en cargos de visibilidad pública, tanto en la política como en la empresa, es una consecuencia de los desiguales roles de género que generan y perpetúan los obstáculos materiales y simbólicos que impiden a las mujeres acceder de forma equitativa a los espacios de deliberación pública. Y es que las mujeres encuentran más impedimentos en su incorporación y ascenso en la carrera profesional que los hombres, debido a que su presencia en el espacio público es vista con extrañeza. Al encontrarse en espacios tradicionalmente masculinos, estas mujeres son percibidas como "out of place" dentro de las organizaciones por no corresponder con la norma racional-masculinizada (Ford, 2006, p. 81), son percibidas como visitantes en un lugar que no les pertenece. Pero,

como hemos dicho al inicio, la escasez de mujeres en cargos de responsabilidad empresarial no es solamente una consecuencia de las estructuras patriarcales, sino que sirve para perpetuarla, es pues también, causa. Al existir escasos role models de mujeres líderes, directivas, managers, etc. aquellas que se preparan para incorporarse al mundo de la empresa o que estudian en escuelas de negocio para convertirse en managers, carecen de modelos femeninos en los que poder mirarse, viéndose obligadas a jugar con las reglas masculinas, que en muchos casos les son extrañas.

Por esta razón, entendemos que el mentoring o mentorización puede ser una herramienta educativa de gran poder a la hora de subvertir dicha situación, ya que permitiría que las pocas mujeres líderes trasladasen sus conocimientos y experiencias a otras mujeres, promoviendo que cada vez sean más las que intenten desarrollar su carrera profesional en la empresa, e incluso ocupar cargos de liderazgo. Una buena mentorización es clave para el desarrollo de cualquier carrera profesional, pero en el caso de las mujeres, su papel es mucho más importante y la necesidad apremiante. La razón es bien sencilla, y nos remite a todas las barreras materiales y simbólicas con las que se encuentran en su acceso al mundo laboral, a la empresa y al desarrollo de su trabajo. Dichas barreras han sido denominadas a través de diferentes metáforas que vamos a mencionar, pero en las que no profundizaremos: glass ceiling (Segerman-Peck, 1991), glass walls (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2008), glass cliffs (Ryan & Haslam, 2005). Dichas metáforas son una muestra de que los obstáculos existen y que por tanto, se hace necesario nombrarlos. Sin embargo, la diferencia significativa entre las barreras con que se encuentran mujeres y hombres, nos hacen plantearnos el fomento del mentoring y las redes de apoyo entre mujeres como vías óptimas para otorgar igualdad de oportunidades a las mujeres, ya que son reiteradamente excluidas de las redes profesionales copadas por los hombres (Luci, 2010).

Partimos pues del reconocimiento de la desigualdad de género en el mundo empresarial, una cuestión en que las organizaciones supranacionales y los gobiernos juegan un papel central. Esta situación de desigualdad ha sido reconocida por la Unión Europea como uno de los problemas más importantes de las empresas europeas, y es que la cruda realidad es que “in 2010 fewer than 3% of CEOs of the largest companies in the EU were women” (European Commission, 2011b, p. 6). Frente a este hecho, la Comisión Europea ha establecido el objetivo de incrementar la presencia de mujeres en puestos directivos,

desarrollando políticas y planes en el seno de la Strategy for equality between women and men 2010-2015 (European Commission, 2011a). La importancia del mentoring también ha sido reconocida por la Unión Europea mediante acciones como la creación de la European Network of Mentors for Women Entrepreneurs en 17 países europeos. Su compromiso con el emprendimiento empresarial de las mujeres europeas se ha especificado en sendas ocasiones:

“Continue the support to the promotion and encouragement of female entrepreneurship under the Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP) and within the framework of the Small Business Act for Europe (SBA). Hold conference on female entrepreneurship; create the European network of Female Entrepreneurship Ambassadors; set up mentoring schemes for women entrepreneurs; support entrepreneurship skills for women graduates; facilitate access to finance for women entrepreneurs” (European Commission, 2013, p. 27).

Como se ha podido observar, la escasez de mujeres en el mundo de la empresa y en especial en la alta dirección y el liderazgo es un tema de actualidad, que ha sido abordado por organismos como la Unión Europea, y que encuentra en el mentoring una vía para su mejora. Porque la falta de promoción de las mujeres en la empresa puede generar un círculo vicioso en el que cada vez son menos las que quieran acceder a la empresa, y mucho menos, a cargos de toma de decisiones. Desde nuestro punto de vista, junto al mentoring, las redes de apoyo son importantes para transformar dicha situación, ya que el mundo empresarial se rige por redes de contactos, estima y reputación. En este sentido, la situación de las mujeres también corre un riesgo, ya que resulta más complicado incorporarse a estas redes, y sin ellas, posibles ascensos basados en recomendaciones de otros compañeros las condenan a la base de la pirámide laboral.

En definitiva, los principales objetivos que nos mueven a emprender esta comunicación son la búsqueda de herramientas que permitan educar a las profesionales para ser buenas líderes, y aumentar sus posibilidades de ascender a la alta dirección empresarial. La metodología de investigación se centrará en la revisión teórica y de estudios empíricos realizados por otros/as autores/as. A partir de sus resultados y de

la filosofía feminista que nos prestan la filósofa Amelia Valcárcel y la antropóloga Marcela Lagarde, abordaremos la realidad de las mujeres en la empresa y de la falta de roles en los que mirarse. Para así poder subrayar la necesidad de una educación profesional, pero también de una educación moral y feminista de estas mujeres que desde lo alto de la empresa, pueden ejercer grandes cambios para las otras profesionales. Porque solamente de este modo se podrá acabar con la desigualdad en el mundo del management empresarial, así como fomentar otro tipo de empresa: una que se base en la igualdad y que no promueva un solo modelo de liderazgo o de manager.

### ***Mentoring: las mujeres líderes como role models para otras profesionales***

Cualquier persona que desee mejorar en el desarrollo de su trabajo debe inspirarse en la experiencia de otros/as. En el caso de las mujeres, las dificultades de acceso al mundo de la empresa en igualdad de condiciones a sus compañeros y la falta de role models de mujeres líderes, provocan que sean pocas las que traspasen los límites de la esfera doméstica para alcanzar cargos de responsabilidad en empresas e instituciones públicas. Esta carencia unida a las dificultades para acceder a redes de apoyo y poder, hacen que muchas veces su carrera profesional quede paralizada ante las puertas de la alta dirección. Para que se empoderen hacia puestos de responsabilidad dentro de la empresa, precisan establecer relaciones entre profesionales y aprender de la trayectoria de otros, pero sobretodo, de otras. Se propone a continuación el fomento de una práctica que consideramos, puede contribuir a una mayor incorporación de las profesionales en las posiciones de top management empresarial, estamos hablando del mentoring. Partimos pues de la afirmación de que las relaciones de mentoring pueden ser especialmente importantes en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres en la empresa, porque van a permitirles derribar muchas de las barreras con las que se encuentran en su día a día.

Cuando hablamos de mentoring nos estamos refiriendo a “una práctica mediante la cual dos personas, una de ellas con sobrada experiencia en el mundo laboral y en la propia compañía, y la otra con un especial talento que interesa desarrollar en la organización, se comprometen durante un período limitado de tiempo a compartir sus vivencias y experiencias con un objetivo concreto: contribuir al desarrollo personal y profesional del mentorizado/a” (Rodríguez, 2006). En principio, puede parecernos que se trata

de una actividad neutral, sin embargo, se encuentra atravesada por el sesgo de género. Esta idea se refleja claramente en la escasez de mentoring entre mujeres, o de relaciones mentor-mentorizada. Según Margaret Lineham y Hugh Scullion, esto se debe entre otras cosas a que “mentors may not select female protégés” (Linehan & Scullion, 2008, p. 31). Existe una tendencia por la cual, los mentores (hombres) que son de los que más cantidad hay en las empresas, tienden a escoger a hombres como sus “protegidos”, por encima de las mujeres, que de por sí suelen ser pocas. Por otro lado, las mujeres suelen tener reparos a la hora de acercarse a un posible mentor (hombre), por miedo a que la relación que se puede crear entre ambos sea interpretada por el resto de compañeros/as en términos de intereses sexuales (Clawson & Kram, 1984, pp. 26–27), algo que por supuesto sería contraproducente para ellas, ya que crearía enemistades en el seno de la propia organización. Por eso en muchos casos, las profesionales prefieren acercarse a una mentora para que les enseñe su trabajo. Pero debido a la escasez de estas figuras en la empresa, aún se vuelve más compleja la tarea de buscar un mentor/a para las mujeres. Ambas realidades muestran que los procesos de decisión tanto formales como informales en la organización empresarial referidos al reclutamiento, promoción y selección de personal, están basados en asunciones de género (Wajcman, 1998) que perjudican notablemente a las profesionales. Es decir, los procesos organizacionales no son neutrales, por más que pueda ser percibido de este modo, contrariamente, están vertebrados por estereotipos y presunciones de género que perjudican las relaciones profesionales entre hombres y mujeres.

Frente a la situación de desigualdad de género que acabamos de abordar, y de la que solamente hemos destacado pequeños aspectos, se hace necesario realizar dos reclamaciones. En primer lugar, reconocer que las organizaciones empresariales no son neutras, y que sus estructuras también se basan en la desigualdad de género. Reconocer esta premisa básica, permitirá que cuando los mentores se vean en la posibilidad de seleccionar a su protegido/a sean conscientes de porqué están escogiendo a un hombre o a una mujer. Porque para desprenderse de los prejuicios de género a la hora de escoger o proponer a alguien para ser su seguidor/a, primero hay que reconocer que las dinámicas de trabajo dentro de la empresa contienen un sesgo de género. En segundo lugar, consideramos que es importante que las pocas mujeres que cuenten con una carrera profesional amplia y consolidada, se presten a realizar este tipo de

actividades con otras mujeres que acaban de aterrizar en la organización y que precisan de alguien que las guíe y les enseñe, sobre todo, cómo moverse en un mundo tradicionalmente masculino.

Consecuentemente, apostamos por el mentoring entre mujeres, no por excluir de estos procesos a los hombres perpetuando una situación que resultaría también injusta para ellos, sino porque la experiencia femenina superando los obstáculos por razón de género no es la misma que la que han vivido los hombres, y por tanto, la primera puede ilustrar de forma más fidedigna las barreras a las que tendrán que hacer frente las mujeres en su carrera profesional dentro de la empresa. Además, las pocas mujeres que llegan a cargos de relevancia social y empresarial, al ser pioneras en el desarrollo de estos cargos, han podido sentar las bases para otras mujeres, actuando conforme a sus propias decisiones y desarrollando sus propios modelos de liderazgo. Esto puede inspirar a muchas otras mujeres a que se empoderen en su vida laboral y personal. En la obra *Women's Leadership*, las autoras Valerie Stead y Carole Elliott (2009), recogen los testimonios de nueve mujeres líderes en UK, todas ellas pioneras en sus respectivos campos. A partir de sus análisis, las autoras concluyen que el ser las primeras mujeres en ocupar dichos cargos de liderazgo, les ha obligado a tomar decisiones de forma autónoma sin contar con el consejo o experiencia de otras mujeres, construyendo su propio estilo. Al no tener predecesoras, dichas líderes se han tenido que crear a sí mismas en soledad, por eso estamos de acuerdo con las autoras en que “being exposed to other senior women can help women leaders find ways in which they want to lead” (Stead & Elliott, 2009, p. 72). En otras palabras, el mentoring es importante, ya que permite que las prácticas y experiencias de mujeres profesionales al enfrentarse a las barreras del ámbito público, puedan ser compartidas e integradas en el saber de las mujeres, promoviendo una gestión organizacional en igualdad de condiciones.

Al fin y al cabo, la figura de la mentora permite el desarrollo personal y profesional de estas mujeres, haciendo que se empoderen hacia el liderazgo desde su propio autoconocimiento. El mentoring pues, favorece la autoeficacia tanto de la organización empresarial como de las trabajadoras, a través del aprendizaje social, aprendiendo de otros/as que ya han pasado por los mismos problemas y situaciones. Así, además de educar a la persona mentorizada, el/la mentor/a sirve como catalizador de los contactos, permitiendo al mentorizado/a acceder a las redes de poder y decisión. En este aspecto, cabe señalar que

cada vez son más las empresas que incorporan la metodología del mentoring para mujeres pre-directivas, como una herramienta de educación y promoción de los cargos de liderazgo entre todos los miembros de la empresa. En el informe “Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género” realizado por la aconsulta PwC España, se pueden consultar diversos casos, como el de IBM o Telefónica, en que las empresas optan por desarrollar programas de mentorización para impulsar el liderazgo de las mujeres (Isotès (Mujer y talento), 2014, pp. 41–69). Sin entrar a la consideración individual de cada uno de estos programas, nuestra intención es identificar su puesta en marcha con el reconocimiento de una nueva necesidad en el mundo empresarial: la de fomentar la presencia de las mujeres en los cargos de dirección, rompiendo barreras a partir de mentoras y mentores. En definitiva, llegados a este punto se debe subrayar que “el papel de mentoras que las propias mujeres con éxito puedan desempeñar será una manera de cambiar paulatinamente los patrones de marginación y discriminación hacia las mujeres en el ámbito laboral” (Ortega-Liston, Morales, & Cadena, 2013, p. 150), el mentoring entre mujeres puede convertirse en un paso clave para promover la igualdad de género en la empresa.

### **Construir redes de apoyo: dejar atrás el aislamiento y conectar experiencias subjetivas**

Como acabamos de comentar, la mentorización puede resultar una vía óptima para promover la presencia de mujeres en cargos de dirección, ya que dicha práctica permite establecer relaciones profesionales y lazos de apoyo entre mujeres con un mismo objetivo: desarrollar su carrera profesional y acceder a una posición de responsabilidad en sus empresas. Al mismo tiempo, la creación de redes de apoyo y de contactos entre estas mujeres, pueden ayudar a la consecución del mismo objetivo. Siguiendo con el trabajo de Stead y Elliot, estamos de acuerdo en que “networks (...) are important in supporting, motivating and sustaining women in their leadership practice” (Stead & Elliott, 2009, p. 108). Es decir, si bien la mentorización es un paso clave para promover y educar a las profesionales en liderazgos diversos, se debe ir más allá mediante la creación de grupos de apoyo y reflexión profesional, donde éstas puedan compartir experiencias con otras profesionales que no tienen porqué ser mentoras, pero cuya historia de vida y profesión puede contribuir al crecimiento personal de las otras mujeres. La puesta en común de



prácticas y decisiones por parte de las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo, puede resultar una operación muy interesante en la promoción del talento.

Sin embargo, si bien hemos visto que el establecimiento de mentoras resulta complicado para las mujeres por cuestiones diversas, la soledad en que se encuentran las líderes en la empresa, inmersas en un mundo masculino y masculinizado, donde pueden sentirse “out of place” (Ford, 2006, p. 81), las aísla en muchas ocasiones de la creación de redes de mujeres, redes que les permitiría gestionar dicha soledad políticamente. El sentirse fuera de lugar unido a la soledad que su posición conlleva, puede ser así mismo contraproducente para la entrada de otras mujeres en la alta dirección. Y es que poco a poco, dichas mujeres se van aislando de su entorno y corren el riesgo de olvidar los obstáculos que han tenido que atravesar para llegar donde están. Así, existe la posibilidad de que estas mujeres se conviertan en «mujeres alibí», término acuñado por la filósofa Hannah Arendt cuando fue invitada a la Universidad de Princeton en 1953 a dictar los seminarios Christian Gauss, siendo la primera mujer a la que se le confería dicho honor. Arendt, en lugar de sentirse halagada por la invitación, respondió de forma crítica que se sentía “incomodada de jugar el rol de femme alibi” (Comesaña, 2001, p. 127). Con esta expresión, la filósofa se estaba comparando con los judíos de excepción, los llamados “judíos alibí”, que son las personas de excepción que creen en su propia calidad de elegidas, sin ser conscientes de que esa excepcionalidad en realidad depende de quién escoge y rechaza, y no de su valía o méritos propios. Victoria Sau recoge este término (mujer-coartada) en su Diccionario ideológico feminista:

“Es el tipo de mujer que, por circunstancias diversas, se abre camino en áreas profesionales o políticas tradicionalmente reservadas a los hombres, y que al hacer el análisis de una insólita situación atribuye su éxito a la ayuda y cooperación recibida de aquellos, pasando por tanto a defender la tesis de que las mujeres que no llegan a sus mismas cotas de éxito si no lo hacen es por culpa de ellas mismas (son cómodas, incapaces, no tienen voluntad, etc.) pero no porque los hombres les pongan trabas. Para el hombre la mujer-alibi es la coartada por medio de la cual se disimula el sexismo masculino en la sociedad” (Sau, 1981, p. 215).

Las «mujeres alibí» son puestas en cargos de relevancia social no por su valía o méritos propios, lo que no quiere decir que no los tengan; sino por cuestiones estratégicas. Lo más grave es que se trata de una realidad de la que ni ellas mismas se percatan y acaban legitimando dichos procesos de selección sesgados y mostrando una conducta que pone en duda la capacidad de otras mujeres para llegar al mismo lugar. Dichos agentes necesitan justificar la escasa o nula presencia de mujeres en sus empresas o partidos políticos, y logran justificarse frente a la ciudadanía, poniendo a una mujer de cara a la galería. Consecuentemente estas mujeres se transforman en una barrera para la creación de redes de apoyo para otras mujeres, ya que no reconocen las estructuras de dominación sexual que subyacen a su presencia en el mundo laboral. Más peligroso aún, consideran que han sido solamente sus méritos los que les han llevado a superar dichas barreras y que por tanto, cualquier mujer que se esfuerce puede hacerlo. Sin embargo, sabemos que no todo es tan sencillo, y que en la promoción de una mujer a los altos cargos empresariales entran en juego muchos factores, no solamente su, esfuerzo, sus capacidades y sus méritos. Estas mujeres de excepción son ejemplos que sirven para legitimar la escasez de mujeres en cargos de relevancia pública, éstas al sentirse privilegiadas por haber conseguido llegar tan lejos, actúan como verdaderas arpías que no colaboran con otras mujeres, se convierten pues en mujeres de excepción, como bien explica Amelia Valcárcel: “el que una mujer posea un talento excepcional la convierte en una excepción sobre todo a su sexo; sin embargo, precisamente por ser considerada una excepción, no obliga a variar el escaso aprecio que se tenga del talento del sexo femenino en su conjunto” (Valcárcel, 2009, p. 23). Esto significa que su presencia en un lugar como la esfera pública, aunque se sale de lo habitual, no contribuye a transformar la percepción de su sexo.

De este modo resulta muy difícil crear redes y asociaciones de apoyo entre las mujeres profesionales para que puedan ayudarse durante el desarrollo de su carrera profesional. Esta realidad genera un grave problema y es la imposibilidad de acceder al capital social necesario para ascender en las empresas. En esta línea, Sharon Timberlake identifica tres razones posibles de esta carencia: que las mujeres puedan sentirse incómodas en un mundo dominado por los hombres, que las mujeres sean vistas como ajenas a estas redes y que los hombres sigan manteniendo su dominio en estas redes profesionales (Timberlake, 2005, p. 41). Para subvertir estas razones, debemos desvelar la falta de formación feminista de las mujeres

profesionales en general y de las mujeres alibí en particular, que se constituyen como una buena coartada para realizar una estrategia lampedusiana, que se basa en cambiar algo ínfimo para que realmente nada cambie. Si de verdad se desea cambiar la realidad empresarial y reformular las estructuras patriarcales sobre las que se asienta, es necesario que las mujeres se percaten de que su posición no está determinada solamente por sus méritos y logros, sino por todo un entramado ideológico basado en las presunciones de género. Por esta razón, consideramos de gran importancia fomentar redes de apoyo entre mujeres profesionales, eso sí, desde el feminismo. Es decir, que los espacios de reflexión que se generen en dichas redes no sirvan para la legitimación de un sistema que menosprecia las capacidades de las mujeres, sino que les aporten las bases filosóficas del feminismo, para percatarse de las barreras materiales y simbólicas que las rodean, y de la necesidad de articular una lucha política colectiva para subvertirlas. De esto es de lo que nos encargaremos en el siguiente apartado.

### **Ética de la solidaridad y autoestima feminista**

Llegados a este punto tenemos claro que la alianza entre mujeres se vuelve necesaria para promover la igualdad en la empresa en particular y en la sociedad en general. Pero dicha alianza entendida como una solidaridad entre mujeres, si realmente pretende socavar las estructuras sociales de patriarcado, se ha de desarrollar sobre la base filosófica de la teoría política feminista. La ética de la solidaridad propuesta por la filósofa Amelia Valcárcel (1997) nos permite discernir la importancia de conjugar el desarrollo de nuestra individualidad con una conciencia colectiva de ser mujeres, algo que implica el apoyo mutuo para aquellas que estén llevando a cabo acciones por la emancipación feminista en cualquier ámbito social, también en el económico y empresarial. El desarrollo individual que implica el propio devenir de la carrera profesional de cualquier mujer, debe conjugarse con el desarrollo de la propia lucha feminista: la búsqueda de la igualdad entre mujeres y hombres en el marco social. Como hemos visto, y debido a la naturaleza de la propia actividad empresarial, existe el riesgo de que en la consecución del cargo directivo, al tratarse de una carrera solitaria, las mujeres se olviden de que la lucha de cada mujer en su individualidad es al fin y al cabo, una lucha por los derechos de todas las mujeres. Es en este sentido en el que vamos a remarcar que tanto el mentoring como la creación de redes profesionales de mujeres, deben basarse en una concepción

feminista de las relaciones sociales. Porque solamente de este modo, los roles de dirección y liderazgo que se enseñarán las unas a las otras, podrán promover un cambio sobre los estereotipos de género en la empresa y abrir un camino factible hacia la igualdad.

Partimos de la ética de la solidaridad propuesta por Valcárcel, dicha autora enfoca su marco de trabajo dentro de la filosofía política y la filosofía feminista, ámbitos desde los cuales intenta conjugar dos convicciones: el individualismo ético y la solidaridad política (Roldán, 1998, p. 1). Subraya así la necesidad de articular la base individualista de la filosofía feminista con las reivindicaciones colectivas de un “nosotras” (las mujeres). Es decir, a partir de la toma de conciencia individual de la desigualdad en la que nos encontramos como mujeres, dar un paso adelante para cambiar nuestra vida, al tiempo que cambiamos las estructuras sociales que legitiman la desigualdad. Esta operación conecta dos dimensiones de lo humano: la individual y la colectiva, implica la constitución de un sujeto colectivo. Al fin y al cabo, la construcción de una identidad individual se construye colectivamente, como la propia autora indica. Así, se vuelve preciso que las mujeres se organicen colectivamente, convirtiéndose en un actor social con capacidad de intervención política. Esta propuesta no implica que la solidaridad entre mujeres haya de darse en todas las circunstancias, sino sólo en las que mediante ese apoyo entre mujeres, se esté consiguiendo la emancipación feminista. Por ejemplo, en aquellas situaciones en que mujeres en cargos públicos lleven a cabo acciones contra los intereses feministas, o el caso de las «mujeres alibí» ya visto, no habrá que prestar apoyo, porque no sería ético contribuir al ataque de los derechos de libertad de nadie.

La solidaridad entre mujeres entendida desde el pensamiento de Valcárcel, permite concebirla como una acción política, porque “la necesidad de solidaridad se ha de traducir, pues, para el colectivo de mujeres en estrategias políticas concretas, como son las redes de mutuo apoyo, pactos entre mujeres o la denominada acción positiva” (Roldán, 1998, p. 2). En nuestra opinión, la mentorización y las redes profesionales pueden convertirse en nodos de la lucha política contra la desigualdad de género. Para conseguir este objetivo, es necesario que la práctica del networking profesional o la creación de redes profesionales entre mujeres, no se conviertan en simples reuniones de amigas, porque si esto ocurriese, se correría el riesgo de que el poder de estos grupos fuera menospreciado y apartado de los flujos de poder. En propias palabras de Valcárcel, “si el poder genérico, por ejemplo el de los lobbies de mujeres que

pueden existir, no es percibido, mal, porque entonces el círculo de influencia señalado no funciona como tal, ni tampoco el genérico completo de las mujeres gana nada con esta acción” (Valcárcel, 1997, p. 128). Para que estos círculos tengan influencia en el entorno, en el campo político, económico o empresarial, por una mejora en las condiciones de las mujeres, éste debe ser percibido como un grupo de interés. Queda claro pues, estemos hablando de mentoring o de redes profesionales de apoyo mutuo entre mujeres, “la mayor transgresión política de las mujeres es su alianza, su coalición: la sororidad” (Lagarde, 1996, p. 33).

De manera que para promover esta solidaridad, consideramos que un paso previo y necesario es que las mujeres desarrollen su propia autoestima desde el feminismo. La propuesta de Marcela Lagarde nos presta las herramientas adecuadas para reclamar que tanto la mentorización de mujeres, como la creación de asociaciones y redes de apoyo entre las profesionales son dos tareas que se han de llevar a cabo desde la reflexión crítica que nos presta el pensamiento feminista. La visión que aporta la antropóloga mexicana es vital para nuestro trabajo, porque a través de él se contribuye al desarrollo de la autoestima de las mujeres, tarea que “tiene un sentido político ligado a la acción emancipadora y libertaria de las mujeres” (Lagarde, 2000), y por qué no, también dentro de la empresa. Así pues, lejos de promover una autoestima de índole espiritual e individualista, Lagarde nos ayuda a promover una visión colectiva y transformadora de la autoestima de las mujeres, es decir, una visión que parta de la filosofía política feminista, que contribuya al desarrollo de la conciencia de las mujeres, de su necesaria liberación.

Educar a las mujeres en una autoestima sana con para ellas mismas y las demás, resulta esencial para que juntas puedan construir la lucha política hacia la igualdad de género. Y es que la conciencia crítica feminista sobre la vida personal está en relación constante con la dimensión externa, es decir, que una visión crítica de lo personal nos permitirá ver con otros ojos la necesidad de reformular la vida social hacia otros derroteros. Según Lagarde, la autoestima tiene dos vertientes: la que se promueve a través de la mercadotecnia y la que se nutre de las bases filosóficas feministas. La primera es de corte conservador y se corresponde con los intereses del mercado. Se promueve a partir de ellas el individualismo y el voluntarismo. La realización personal es la base de todo este discurso que se centra en la vida personal de cada mujer, “se concibe la autoestima como una experiencia intrínseca e ideológica basada en la

voluntad” (Lagarde, 2000, p. 19). O sea, no intervienen los factores sociales, económicos ni políticos en el desarrollo de dicha autoestima, ya que se considera que es una cuestión meramente individual. Se puede observar en esta vertiente de la autoestima, que la perspectiva social, política, cultural, etc. donde intervienen factores como la clase social, la etnia, el nivel educativo, etc. se dejan de lado para aportar una “visión esencialista y ahistórica” (Lagarde, 2000, p. 20). Este tipo de autoestima es la que se promueve a través del sistema liberal y que en la economía encuentra su mayor representación en la figura del homo oeconomicus (Calvo, 2010) y en las empresas en la de las «mujeres alibí». No obstante, desde el feminismo, debemos renunciar a ejercitar este tipo de autoestima femenina, ya que dificulta el desarrollo de una conciencia crítica que permita a las mujeres analizar críticamente los condicionantes que les rodean y limitan su vida, permitiéndoles transformar las estructuras sociales desiguales.

Por otro lado, encontramos la autoestima que se sitúa en el seno de la filosofía política feminista, que implica una reflexión sobre una misma y la sociedad en la que se inscribe su devenir. Hoy en día, la dimensión personal va cogiendo cada vez más peso en la filosofía feminista pero al mismo tiempo se pone de relieve la necesidad de aunarla con la conciencia feminista de lucha colectiva, una vertiente política que permite transformar las bases de nuestra sociedad. Esto es lo que Lagarde explica como la compenetración de dos tipos de acciones: “la acción política para eliminar las causas de la opresión de las mujeres, articulada con la acción reparadora de los daños en cada mujer” (Lagarde, 2000, p. 25). Y es que una no puede existir sin la otra, porque el paso clave para que una mujer se decida a aunarse a la lucha por los derechos de todas, procede de su autoestima, que no es más que “una experiencia ética de fidelidad a una misma: una experiencia que fluye y se transforma en permanencia (...). Construir la autoestima es vivir, de hecho, bajo las pautas éticas del paradigma feminista, es ser libre” (Lagarde, 2000, p. 32). Pero no debe ser una autoestima individualista que aisle a la mujer concreta de las desigualdades que comparte con las demás, sino una autoestima en clave feminista que le permita establecer conexiones entre experiencias y percatarse de la necesaria lucha política. Así pues, nuestro objetivo es remarcar que tanto el mentoring como el networking son prácticas adecuadas para promocionar la igualdad en la empresa, pero no tendrán un efecto transformador, si no se llevan a cabo sobre las bases filosóficas del feminismo que pretenden una transformación a nivel global.

## **Conclusión: camino a un liderazgo ético y feminista**

En un contexto de crisis y globalización resulta interesante tratar la presencia de las mujeres en los cargos de top management empresarial, porque puede ser un indicativo de apertura hacia la diversidad, así como indicar un cambio en la distribución del poder entre hombres y mujeres dentro de las organizaciones (Ragins & Sundstrom, 1989). Una aproximación a dicho estudio permite remarcar que “women’s career advancement may be limited with reduced access to role models and mentors, which then equates to less access to opportunities for learning about how they might overcome difficulties and barriers in their careers” (Stead & Elliott, 2009, p. 142). Desde el ámbito de los estudios de género y la educación, entendemos que la pedagogía de las mujeres, la fuerza transformadora que reside en la práctica de enseñarse las unas a las otras, permite crear relaciones democráticas que repercutan en las relaciones sociales entre géneros. Consecuentemente, el mentoring y el networking son dos herramientas educativas, en la medida en que sirven para que las mujeres profesionales compartan sus experiencias en el ascenso dentro del mundo empresarial. Nuestra labor central aquí ha sido remarcar que el modelo de mujer líder que se promueva a partir de estas prácticas debe contribuir a la lucha feminista por la igualdad. Para esto, las relaciones entre mujeres profesionales deben basarse en la sororidad:

La sororidad es una dimensión ética, política y práctica del feminismo contemporáneo. Es una experiencia de las mujeres que conduce a la búsqueda de relaciones positivas y a la alianza existencial y política, cuerpo a cuerpo, subjetividad a subjetividad con otras mujeres, para contribuir con acciones específicas a la eliminación social de todas las formas de opresión y al apoyo mutuo para lograr el poderío genérico de todas y al empoderamiento vital de cada mujer (Lagarde, 2006, p. 126).

Fomentar una autoimagen positiva de cada mujer para generar apoyo mutuo, luchando colectivamente por borrar los machismos que imperan en las relaciones sociales y también dentro de las organizaciones, es una tarea que solamente se puede desarrollar desde el autoconocimiento feminista. Una ética de la solidaridad entre mujeres entendida como la autoconciencia feminista que nos permite luchar contra los prejuicios y obstáculos impuestos por el patriarcado, para transformar la autopercepción de las mujeres a partir de sus acciones desempeñadas dentro de la esfera pública. Las bases del feminismo otorgan la

capacidad de liderar y desarrollar el cargo de dirección tanto en el ámbito de la empresa como en cualquier otro, sobre unos valores morales concretos que caminan hacia la igualdad, la justicia y el respeto. Estos valores deben corresponderse con la ética feminista, que a su vez depende del grado en que las relaciones entre las mujeres se encuentren afianzadas y destierren la enemistad, que suele estar muy extendida en el mundo de la empresa. No obstante, la transformación social que persigue el feminismo no es una lucha solamente de mujeres, es una lucha colectiva que implica a mujeres y hombres. La transformación social que buscamos “no será posible si los hombres somos excluidos de ella. Por el contrario, debemos asumir nuestra presencia en un doble sentido. De una parte, como sujetos activos en la lucha por la igualdad, a través del establecimiento de alianzas con el movimiento feminista y de la creación de grupos de hombres comprometidos en problemas como la violencia de género” (Salazar, 2012, p. 95).

## Bibliografía

- Calvo, P. (2010). ¿Homo economicus u homo reciprocans? Contribución de la ética y la neuroeconomía al principio de reciprocidad. In Á. Sierra & Y. Romero (Eds.), *Actas del V Congreso Internacional de la Sociedad Académica de Filosofía: razon, crisis y utopía* (pp. 97–110). Tenerife: Universidad de la Laguna.
- Clawson, J. G., & Kram, K. E. (1984). Managing Cross-Gender Mentoring. *Business Horizons*, 27(3), 22–32.
- Comesaña, G. M. (2001). Lectura feminista de algunos textos de Hannah Arendt. *Anales Del Seminario de Historia de La Filosofía*, (18), 125–142.
- Eriksson-Zetterquist, U., & Styhre, A. (2008). Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the “Women to the Top” Programme. *Gender, Work and Organization*, 15(2), 133–60.
- European Commission. (2011a). *Strategy for equality between women and men 2010-2015*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.



- European Commission. (2011b). *The Gender Balance in Business Leadership. Commission Staff Working Paper*. Brussels. Retrieved from [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_balance\\_decision\\_making/110301\\_gender\\_balance\\_business\\_leadership\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/110301_gender_balance_business_leadership_en.pdf)
- European Commission. (2013). *Commission staff working document: Mid-term review of the Strategy for equality between women and men*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ford, J. (2006). Discourses of Leadership: Gender, Identity and Contradiction in a UK Public Sector Organization. *Leadership*, 2(1), 77–99.
- Isotès (Mujer y talento). (2014). *Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género*. Madrid: PricewaterhouseCoopers S.L.
- Lagarde, M. (1996). *Género y feminismo: desarrollo humano y democracia*. Madrid: Editorial Horas y Horas.
- Lagarde, M. (2000). *Claves feministas para la autoestima de las mujeres*. Madrid: Editorial horas y Horas.
- Lagarde, M. (2006). Pacto entre mujeres: sororidad. *Aportes Para El Debate*, 123–135. Retrieved from <http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/25/09.pdf>
- Linehan, M., & Scullion, H. (2008). The Development of Female Global Managers: The Role of Mentoring and Networking. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 29–40.
- Luci, F. (2010). La división sexual del trabajo de mando: carreras femeninas en las grandes firmas argentinas. *Revista Katálisis*, 13(1), 29–39.
- Ortega-Liston, R., Morales, M. E., & Cadena, C. (2013). Los mentores en el desarrollo profesional de las mujeres. Estados Unidos y México. *Raudem. Revista de Estudios de Las Mujeres*, 1, 131–152.

- Ragins, B. R., & Sundstrom, E. (1989). Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin*, 105(1), 51–88.
- Rodriguez, J. (2006). El Mentoring en la Empresa. *Capital Humano*, 197, 22–24.
- Roldán, C. (1998). La necesidad de la política de las mujeres. *Revista de Libros Segunda Época*, (14), 1–2.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16, 81–90.
- Salazar, O. (2012). Otras masculinidades posibles: Hacia una humanidad diferente y diferenciada. *Recerca, Revista de Pensament i Anàlisi*, 12, 87–112.
- Sau, V. (1981). *Diccionario ideológico feminista Vol.I*. Barcelona: Icaria.
- Segerman-Peck, L. M. (1991). *Networking and Mentoring. A Woman's Guide*. London: Judy Piatkus Ltd.
- Stead, V., & Elliott, C. (2009). *Women's Leadership*. London: Palgrave Macmillan.
- Timberlake, S. (2005). Social Capital and Gender in the Workplace. *Journal of Management Development*, 24(1), 34–44.
- Valcárcel, A. (1997). *La política de las mujeres*. Madrid: Cátedra.
- Valcárcel, A. (2009). El feminismo y el saber de las mujeres. In E. Molina & N. San Miguel (Eds.), *Universidad, Género y Desarrollo* (pp. 17–30). Madrid: UAM Ediciones.
- Wajcman, J. (1998). *Managing like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Cambridge: Polity Press.

